

会议革命

斋藤孝 ◆ 著

刘莹慧 ◆ 译

百万畅销作家

引爆
会议革命
风潮

用三项革命创造出有能力的人以及高效的组织。

NTT、三井、住友、索尼等各大企业团体已经应用

真正的会议令人气爽神怡
时间减半•效率提升•成果倍增

开会，你每周花掉多少时间？

因为开会，你耽搁了多少工作？

会议中，每个人发言的重要性与职位的高低成正比吗？

一场会议下来，总是议而不决、决而不行吗？

世界图书出版公司

会议 革命

(日) 斋藤孝 著
刘莹慧 译



世界图书出版公司

广州·上海·西安·北京

本书中文简体字版权由日本PHP研究所通过中资出版社(Grand China Publishing House)授权广东世界图书出版公司在中國大陸地区独家出版发行。未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

会议革命 / (日) 斋藤孝著; 刘莹慧译. —广州: 广东世界图书出版公司, 2005. 7
ISBN 7-5062-7452-3
I. 会… II. ①斋… ②刘… III. 会议—改革—研究 IV. C931. 47

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第141249号

KAIGI KAKUMEI by Takashi Saito

Copyright© 2002 by Takashi Saito

All Rights Reserved

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

Through Japan Foreign-Rights Centre / China National Publications Import & Export (Group) Corporation

会议革命

出版发行: 广东世界图书出版公司

(广州市新港西路大江冲25号 邮编 510300)

电 话: 020-84451969 84453623

<http://www.gdst.com.cn>

E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 深圳市鹰达印刷包装有限公司

版 次: 2005年7月第1版 2005年7月第1次印刷

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 5.5

字 数: 100千字

书 号: ISBN 7-5062-7452-3/C·0001

版权贸易登记号: 19-2005-058

出版社注册号: 粤014

定 价: 16.80元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换。

斋藤孝

Saito Takashi

关于作者

1960年出生于日本静冈县，东京大学法学院毕业后进入研究所就读学校教育学博士课程，专攻教育学、身体论及沟通论，现为明治大学文学院教授。主要著作有《恢复身体的感觉》（获新潮学艺奖，日本放送出版协会出版）、《理想的国语教科书》（文艺春秋出版）、《人间剧场》（新潮社出版）、《读书力》（岩波书店出版）等书，其中《发出声来读日语》（草思社出版）为百万畅销书。斋藤孝目前亦活跃于商业界。

关于译者

刘莹慧

中国台湾“辅仁大学”日文系毕业，日本横滨国立大学教育学研究科硕士。曾任职于“中央研究院”民族研究所研究助理，现于广告公司服务。

中
資
海
派
商
務
管
理
有
限
公
司



中資海派商務管理
（深圳）有限公司

综合开发研究院秘书长
中国经济体制改革研究会副会长

李罗力 教授 博士生导师

为什么要《会议革命》？

会议是处于职场生涯中的每个人经常要面对的。大会、小会、周会、年会等等，时间长短不一、规模大小不同、重要性有别。总之，名目繁多，性质各异。然而，我们经常面对的会议局面是怎样的呢——会而不议，议而不决，决而不行。由此可见，在当今资源有限、竞争无限的前提下，“为什么开会？”及“如何开好会？”是一个值得探讨的管理与效率问题。

《会议革命》是一本有关会议创意的著作，它的角度独特，立论新颖。作者斋藤孝凭借自己在教育(方法原则)、身体(人文环境)以及沟通(人际关系)三个方面的深刻造诣，将这些领域的知识提炼融合后，产生了许多提高会议效率的创意。这些创意充分体现了日本专家那种细腻、缜密的思维，照顾到了会议的每一个环节和细节，给人以一种高屋建瓴之感。

本书针对会议效率低下的几个方面，提出了切实可行的提高效率的十大方法。比如，针对主题不鲜明的会议，作者要求“总之先提出点子”，并要求会议的主持者应设定“易获结论”的主题；对于那些不擅长抓住主要问题的与会者，作者提出了“运用三色标示法询问与沟通”的主张，帮助这些人进入会议状态，积极参与会议；针对会议过程中，如何激发与会者的灵感方面，作者提出了许多新颖和有效的点子，如“转换身体状态”、“借用他人的想法”、“将关键字写在白板上”、让与会者“以运动精神出席会议”，甚至对座位的远近都提出了要求——座位要能看得见彼此。作者主张，一个会议，无论如何，必须得“有了决议才能结束会议”，哪怕是再差的结论，也比没有任何结论要好。

从本书中，我们可以学到许多平时没注意或者根本没想过的提高会议效率的招数。沟通是会议的根本，在这一点上，作者给出的具体方法就是“运用图像配对，找出沟通交集”、“分小组进行讨论”。作者给出的这些方法，不仅符合现代社会人们的沟通模式，而且增加了沟通的趣味性，使原本枯燥的会议变得生动起来，还为与会人员积极参与会议讨论，向会议组织进言，提供了适宜的方式和必要的会议时间，同时也使与会人员感觉到自己是参与这个会议必不可少的一分子。有了这个感觉，与会者就愿意表

达自己的想法，积极思考会议欲解决的问题，而这正是开会的意义所在。

作者在总结了提高会议效率十大法则的基础上，又提出了三大会议革命，即改变位置、运用关键字用纸以及图像式小组讨论，这些都是可以立即运用和加以完善的有效方法。此外，斋藤孝先生提出的这些方法都是简单易行、切实有效的。要掌握这些方法并不难，只要我们用心地付诸实施，定会使与会者和会议主持人保持良好的互动，从而使会议的效率大大提高。

《会议革命》的积极之处在于，不仅要革掉以前会议以宣讲为主的被动形式，而且要革掉对会议的传统认识，让我们每个参加会议者的心情是愉快的，让每次会议的过程都是高效的，让每次会议都是有结果的，让我们每个人都是乐于参加会议的。

让我们一起参与到这场会议革命中来吧！



2005年2月20日

检测表

贵公司的会议顺畅吗？

(相同情况请打勾)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. 会议中即使做其他的事情（打盹、画画等）也无所谓 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 有那种提不出任何点子，却一味批评他人提案的与会者 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 与会者言论过于冗长，令人感到乏味 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 曾有过“这到底算什么会议啊？”的疑惑 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 主席虽有充分的定夺权，却会用“以后再考虑看看”的说法
延后决议的时间 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 常搞不清楚为何要把大家召集起来开会 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 一场会开下来什么决定也没有，也没激发出任何新点子 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 与会人数过多，以致无法好好地讨论议题 | <input type="checkbox"/> |
| 9. 决定的关键不在意见的好坏，而是发言者音量或职位的大小 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 犹如召开“御前会议”般地按照职位大小顺序排座 | <input type="checkbox"/> |
| 11. 毫无任何大纲、主旨，任由议题无限延展 | <input type="checkbox"/> |
| 12. 打从一开始就让人觉得“早就有定案了” | <input type="checkbox"/> |
| 13. 曾有“会议中若是要报告、公告或确认事情，用电子邮件
不就得”的感觉 | <input type="checkbox"/> |
| 14. 报告、资料说明的时间过长，缩短了最重要的讨论时间 | <input type="checkbox"/> |
| 15. 若提出意见，就有可能被托付该项工作，因而不敢提出意见 | <input type="checkbox"/> |

贵公司的会议顺畅吗？

会议是促使国家经济腐化的元凶！

如此唐突的开场白想必令诸位惊讶不已，不过若请你回想以往的经验，相信各位就会认同我的说法。不论是公司、政府机关、学校、家长教师会、大厦管理委员会等组织，还是镇上的居委会、社团等团体，每天都有不胜枚举的会议不断在举行着，但令人感到顺畅满意的却寥寥无几。

为了从根本上改善会议质量，让所有的会议成为具有建设性的会议，并让大家明白开会其实是轻松又舒畅的事情，笔者撰写了这本书。为了能让各位彻底了解会议失败的原因，本书以公司会议为探讨主体，并提出数个提升会议效率的具体方案，希望各位能与所属团体的成员一起阅读本书，共同为“会议革命”而努力。

在第一部中，笔者提出了可以改善一般会议形态的十大法则，而在第二部中则阐述“图像式小组讨论”（mapping communication）的会议形态，这十大法则及三大革命可以说是构成会议革命的重要元素。

在我看来，现在大家开会的情况，就像法国大革命前的旧封建专制制度，或是日本明治维新前的日本政治体制，是如此的独裁、腐败而令人难以忍受，亟待革新。

在阅读本书前，请先确认贵公司会议是否需要改革，你可利用之前的“贵公司的会议顺畅吗？”检测表来做测验，请以你过去参加会议的经验来作答。

在这 15 题当中，若你打了 10 个以上的勾，表示贵公司的会议症状已病入膏肓。如果能采用书中所提出的新会议形态，便能轻松突破这 15 个障碍。

我曾请参加过图像式小组讨论会议的 47 位人士，将过去的开会感觉写下来，供各位参考。

问题 1：请描述以往开会的感觉。

回答：★ 冗长、疲倦、苦闷、沉重、犯困。

★ 浪费时间。

★ 难以发言或发表自己的意见，反成了描述、回味事前准备过程的会议。

★ 虽然说是主动参加，但觉得根本就是被迫参与。

★ 模糊的脚本，不明就里的决定。

★ 烟雾弥漫的小房间，在半梦半醒中讨论着灰暗的话题。

★ 痛苦的时刻，无法如预期般确实进行讨论，且令人感到消化不良。

★ 单方进行。

★ 公式化的、虚假难辨。

这些都只是一般人对于“会议”的普遍印象，实际上谈到大家对于会议所累积的不满情绪，这些都还只是冰山一角。

接下来我们再来看看另一项调查结果。

问题2：你认为哪些公司会议是不必要的？

回答：★ 主办单位东西准备不齐、会议目的不明确、与会者过多。

★ 为开会而开会。其实用电子邮件或网站就可以讨论的内容，没有必要召集大家聚集交换意见。

★ 部门内的预算会议

★ 无论与会者人数多寡，均要求每个人作报告。

★ 报告性会议。

★ 只是传达上司意见的会议，毫无建设性可言。

★ 会议主席是毫无掌控能力的上司。

★ 公式化的会议。

以上对于会议的不满情绪，并非局限于某些特定的公司，而是大部分的公司、组织、团体普遍存在的现象。

实际上这份调查是以女性为主要调查对象，特别是一般女性上班族。看到这样的调查结果，各位长官们是否已禁不住打起了哆嗦呢？什么结论都得不出的会议毫无贡献可言——

很可悲，但也是现状。

请务必彻底改革这种悲惨的现状。

立即实行会议革命吧，相信你会感到强烈的改变！

什么是会议革命？

“会议革命”？听起来似乎有些夸张，但请你想想那些冗长、无效率的会议，相信就能深深体会“开会”这件事确实需要革命与突破。为了让各位头脑中有个大概的蓝图，在此以某大企业召开管理会议的情况为例，加以说明。

参加这次会议的成员为NTT Communications 总公司人力资源部职员，共 10 位。与会者以 20~30 岁的年轻人居多，其中有 3 名女性，另外四十几岁的部长也受邀参加，整个会议在非常平和的气氛下进行。

会议以原先设定的“减少加班的具体提案”为主题，这个题目大家普遍具有共识，任谁都会非常感兴趣，也很容易讨论出具体方案。

当我们进入会议室时，一张长达七八米的大椭圆形会议桌几乎占据了整个会议室，可想而知，开会时人与人之间的距离相当远，与其说是圆桌会议，还不如说是“御前会议”（注：君主制时代，君王邀集朝中大臣所召开的会议）。

我们先将这张会议桌移至最后面，腾出空间，再将两人

一组的长方形活动式桌椅一组一组分散开来。

接下来安排两人一组，同时在桌子正中间放一张纸，将讨论内容、流程、方式写在纸上后开始进行讨论，这种形式称为“图像式小组讨论”，并尽量不让两个女性同一组。

当我们游走于各组之间聆听他们的对话内容时，发现有不少组别并没有遵循会议主旨提出具体方案，反而讨论起一般性话题，于是便再次提醒他们：“请尽量提出更具体的方案。”

之后，绝大多数优秀的成员都会热烈地讨论，尤其是有女性成员的组别更为明显。

图像式小组讨论进行约 20 分钟后，请各组择定该组认为最好的 3 项提议，再用 1~2 分钟的时间发表，同时依序将各组提出的提案写在白板上，最后全体与会者每人 3 票共同投票表决。各组发表提案时，笑声此起彼落，全场气氛活跃，同时上司与部属间的紧绷关系也化于无形。

发言时大家纷纷提出各式各样的具体方案，例如：“下班后严禁发送电子邮件”、“传阅文件以三份为限”，当中拿到最多赞成票的是“设定决策时间”。

乍听这一提案，还以为是职员拿着马表站在上司旁边，限制上司决定事情的时间，其实并非如此，而是设定课长（及其他主管人员）一天当中做决策的时间，例如，课长的决策时间为上午 10~11 点之间，部长则为下午 1~2 点之间。

这个提案的确非常有建设性，一般在检讨如何缩短加班时间时，大多会从自我的工作效率开始检讨起，然而此提案却将加班问题归结在上司决策迟缓上，也就是说上司若不能及时做出决策，就会延缓整个工作进度。

这确实是不容易发现的观点，出席这场会议的部长也指出，若没有召开今天的会议，像这样的提案也不会被提出来。到了某固定时段，课长将未决定的事项一一做个决断，光是想像这样的画面，就令人不禁眉开眼笑。

听说丰田汽车总裁、日本经济团体联合会会长奥田硕决策速度快得惊人，待批公文夹经常都是空的。决定事情本来就是上司的工作，且设定决策时间也没有什么可以抱怨的，但前提是下属必须在决定事情的一定时间前，确实提供可供决断事情的相关资料。

笔者所提的这种会议革命的会议形态，不要求全部提案都达到平均标准，会议中只要诞生一个特别突出的提案，就算是大功告成。

提出切实可行且有影响力的提案。

就像这次提出的限定决策时间的提案，刚开始并非同时存在于两个人的脑中，而是经由图像式小组讨论所引导出来的。提出此案的人也感到非常不可思议。顺带一提，想出此提案的正好是男女一起的组别，可见性别魅力不容置疑。

今天是以提出有效减少加班的方案为会议主题，即使

未讨论出优异的方案，但大家针对加班所提出的问题点却清楚地被保留下来，不单是结果，双方讨论时的合作程度也很重要。

这就好比足球运动，全体队员努力朝终点目标前进，获得游戏过程的乐趣，即使这不是一场关键性的竞赛，也会是一场令人感到充实的比赛。各自卯足全力，为共同的目标努力，无形中将提高公司同仁的向心力。通过彼此的脑力激荡，提升公司内部的沟通能力，其实就是会议革命所隐含的重要意义。

相信有不少人在刚开始进行图像式小组讨论时会感到不知所措，但只要持续进行就能得心应手，如果迟迟想不出什么好方案，那就试着三四个人一组，应该就容易多了。如果与会总人数多达三四十人时，可改为以4人一组进行小组讨论，各组提出的意见将有利于营造全体的向心力。

在笔者任教的学校中，即使多达100人的班级也是以图像式小组讨论方式进行教学，如果学生的沟通能力很高，则以两人一组来进行，但也可视情况分为3人一组或4人一组。

我在东京大学授课时也曾经采用过同样的方式，当时学生认为：“刚开始不擅于沟通的人很难进行图像式小组讨论，但实际进行后沟通能力竟然突飞猛进。”

要能清楚明白地沟通相当不容易，但只要改变想法，习惯图像式小组讨论之后，就能大大提升沟通能力。把对方的

话记录下来，再以线条将自己的关键字与对方的关键字联结，只要好好地运用这种技巧，就能让沟通能力更上一层楼。

图像式小组讨论会议，不仅能加强与会者的沟通能力，且能提升公司内部的团队合作精神，让会议更有效率。

今后无论是在公司或任何组织里面，沟通能力益发地重要，希望有愈来愈多的组织能以图像式小组讨论作为训练沟通能力的方法。

相信各位读到这里一定很想知道图像式小组讨论的效果如何？而图像式小组讨论是什么呢？你可以在本书第二部中获得满意的解答。

接下来，我将会议革命前阶段不可或缺的十大革命法则，以及会议革命的三大要素，分为第一部及第二部来阐述，具体地告诉各位该如何进行会议革命。